



**XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**  
*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA:  
A REALIDADE DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE IES PRIVADAS EM  
MARINGÁ/PR**

**LETÍCIA VIANA COSTA, Grad.**  
Universidade Estadual de Maringá  
[leticia\\_costa3@hotmail.com](mailto:leticia_costa3@hotmail.com)

**CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO, Dr.<sup>a</sup>**  
Universidade Estadual de Maringá  
[cleicielealbuquerque@yahoo.com.br](mailto:cleicielealbuquerque@yahoo.com.br)

**THIAGO SOARES NUNES, Dr.**  
Universidade Estadual de Maringá  
[adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)

**RESUMO**

O artigo tem por objetivo compreender o desenvolvimento da gestão do conhecimento e suas contribuições para o alcance de vantagens competitivas nos cursos de Administração de três Instituições de Ensino Superior privadas (IES) de Maringá/PR. As IES podem ser entendidas como organizações, que, devido a sua complexidade e crescente concorrência, exige de seus gestores e docentes particular atenção quanto ao uso de recursos estratégicos para o alcance de vantagens competitivas, com destaque para o conhecimento. Quanto ao método, é caracterizada como qualitativa, descritiva e estudo multicase. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o coordenador e um docente de cada curso, com objetivo de identificar os recursos internos, tipos de conhecimento e o processo de conversão do conhecimento nas IES pesquisadas. Os resultados levantaram a importância que as instituições dão ao conhecimento existente nelas, o incentivo à obtenção e compartilhamento de novos conhecimentos entre docentes e alunos, e a aplicação deles em projetos, inovações e relacionamentos que proporcionam benefícios a elas e colaboram para o alcance de vantagens competitivas.

**Palavras chave:** Gestão do conhecimento; Instituição de Ensino Superior; Compartilhamento; Recursos internos; Vantagem competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem se tornado cada vez mais competitivo devido as grandes mudanças causadas pela velocidade em que as tecnologias e informações se propagam, o que aumenta o grau de incerteza enfrentado pelas organizações (ALPERSTEDT, 2001; VIEIRA; GARCIA, 2004). Essas mudanças ocasionam a necessidade de reestruturação na gestão, de modo que as organizações passassem a valorizar seus recursos internos, como a criação do conhecimento organizacional para obter vantagem competitiva (UHRY; BULGACOV, 2003).

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) essas mudanças também são consideradas. Segundo Maccari e Rodrigues (2003), o setor ganhou importância entre os empreendedores, que viram nas inovações tecnológicas educacionais, uma oportunidade de abrirem seus negócios. Nessa perspectiva, pode ser notado um crescimento significativo em relação a quantidade de IES brasileiras (MACCARI; RODRIGUES, 2003). Porém, não é suficiente apenas possuir essas tecnologias, mas saber usá-las para a criação de novos conhecimentos, visando a geração de vantagem competitiva (TAMBORLIM; DALFOVO, 2014).

Segundo Rossatto (2003) o conhecimento é a chave do poder de uma organização, portanto, deve ser gerenciado afim de que sua transformação traga valor e vantagem competitiva para ela. Desse modo, pode-se afirmar que as Instituições Ensino Superior devem direcionar seus processos internos para a gestão do conhecimento.

Na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (2000), autores seminais na discussão sobre conhecimento organizacional, os tipos de conhecimentos a serem gerenciados são o tácito e o explícito. Os autores explicam que o primeiro é pessoal, difícil de ser identificado e formalizado, já o segundo é formalizado e fácil de ser transmitido. Esses tipos de conhecimento interagem entre si em um ciclo contínuo e dinâmico ocorrendo quatro modos de conversão do conhecimento, evidenciados na socialização do conhecimento (tácito para tácito), sua externalização (tácito para explícito), combinação com outros conhecimentos (explícito para explícito) e internalização do conhecimento (explícito para tácito).

A gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo estratégico que permite compartilhar, conceituar, sistematizar e operacionalizar o conhecimento dentro das organizações, de acordo com as suas estratégias organizacionais e os seus recursos internos (NONAKA; TAKEUCHI, 2000; ROSSATTO, 2003). O intuito é buscar sinergia entre os ativos tangíveis e intangíveis e integrá-los à capacidade, resultando no alcance dos objetivos e da vantagem competitiva, além de ajudar a organização a sustentar essa vantagem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Nessa perspectiva, considerando as exigências impostas pelo ambiente competitivo sobre IES e que o conhecimento é o ativo mais importante de uma organização na busca pela competitividade (NONAKA; TAKEUCHI, 2000), levantou-se a seguinte questão: como as Instituições de Ensino Superior desenvolvem a gestão do conhecimento para alcançarem seus objetivos? A intenção com a presente questão de pesquisa é identificar quais são as implicações que a gestão do conhecimento proporciona para essas IES.

Podem ser observados estudos anteriormente realizados que abordam a gestão do conhecimento com relação à tecnologia de informação e a era digital (FRANCINI, 2002; SANTOS, 2003), estudos em entidade filantrópica (COLAUTO; BEUREN, 2003), no setor de serviço público (COELHO, 2004), no setor bancário (UHRY; BULGACOV, 2003; PIRES; MARCONDES, 2004), em indústrias automobilísticas (VIEIRA; GARCIA, 2004), na atividade pecuária de bovino de corte (GALLON et al., 2010), na agroindústria de carne de aves (BRAMBILLA; LIONÇO; CARVALHO, 2009) e no setor da educação (FISCHER, 2001; MACCARI; RODRIGUES, 2003; CARDOSO; MACHADO, 2008; MARQUE JR.; ALBINO, 2011). Com o crescimento na quantidade das IES privadas, a cidade de

Maringá/PR se tornou um forte polo educacional e cultural, atraindo muitos acadêmicos de diversas localidades do país e candidatos para a realização dos vestibulares (MOTA, 2016).

Considerando a problemática apresentada, o objetivo do presente estudo é compreender como o desenvolvimento da gestão do conhecimento pode contribuir para o alcance de vantagens competitivas nos cursos de Administração das IES privadas de Maringá/PR. Esta pesquisa é justificada pelo crescente aumento do número de IES e, por consequência, da oferta de cursos de Administração, que exige o fornecimento de informações voltadas ao tema, uma vez que o mapeamento dos processos de conhecimento dessas instituições pode oferecer caminhos para torná-las mais competitivas. Assim, este estudo visa compreender e apontar encaminhamentos para que as IES utilizem o conhecimento organizacional de forma que seus resultados sejam maximizados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é um processo estratégico que objetiva gerir os recursos internos de uma organização de forma dinâmica e contínua, pois eles são ricos em conhecimentos tácitos e explícitos, e devem ser compartilhados e transformados em ações de modo a gerar valor e vantagem competitiva (ROSSATTO, 2003).

O conhecimento está relacionado à ação, sendo que sua disseminação acontece quando há processos de aprendizagem que permitem aos indivíduos adquirir novas capacidades de agir eficazmente (COELHO, 2004). Existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é pessoal, subjetivo e não formalizado, o que dificulta a sua identificação e compartilhamento. Esse tipo de conhecimento está enraizado nas experiências e ações dos indivíduos, assim como os valores, ideais e emoções, sendo necessária a aproximação e interação para identificá-lo (NONAKA; TAKEUCHI, 2000; FRANCINI, 2002). Já o conhecimento explícito é formal e sistemático, de fácil identificação e compartilhamento, que pode ocorrer através de palavras escritas ou faladas, números, dados, recursos visuais e sonoros (NONAKA; TAKEUCHI, 2000; FRANCINI, 2002). Ao combinar os dois tipos de conhecimento, tem início o processo de criação de um novo conhecimento.

Um grande desafio enfrentado pelas organizações é a transformação do conhecimento individual para o conhecimento organizacional para que ele possa se tornar disponível para as outras pessoas (VIEIRA; GARCIA, 2004). Nonaka e Takeuchi (2000) afirmam que, para compartilhar o conhecimento é preciso que ele se torne compreensível para todos. Para os autores, deve existir a conversão do conhecimento, que acontece pela interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito dando início ao processo de criação do conhecimento, conforme pode ser observado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Conversão do conhecimento

CONHECIMENTO TÁCITO		para	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
CONHECIMENTO TÁCITO	<b>SOCIALIZAÇÃO</b> (ocorre quando há o compartilhamento de experiências e habilidades sem fazer o uso da linguagem, como por exemplo, a observação, imitação e treinamento prático que se transformam em modelos mentais ou <i>know-how</i> técnico compartilhado)		<b>EXTERNALIZAÇÃO</b> (é um processo onde o conhecimento tácito é expresso através da linguagem falada ou escrita na forma de metáforas, conceitos, analogias ou modelos)
	<b>INTERNALIZAÇÃO</b> (envolve a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, transformando em ativos valiosos as experiências adquiridas com a socialização, externalização e combinação)		<b>COMBINAÇÃO</b> (acontece quando diferentes conhecimentos explícitos são trocados e combinados através de documentos, reuniões e conversas)
CONHECIMENTO EXPLÍCITO			

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (2000)

As organizações que desenvolvem a gestão do conhecimento devem estar atentas com a conversão do conhecimento durante todo o ciclo de negócio, pois é crucial a disseminação do conhecimento para a estratégia organizacional, tendo ele que ser gerenciado para maximizar seus resultados e ser um diferencial (COLAUTO; BEUREN, 2003). Compartilhar o conhecimento nas organizações implica em investir tempo e dedicar-se a direcionar a informação, que quando bem-sucedido, seus resultados podem repercutir positivamente (RÊGO; FONTES FILHO; LIMA, 2013). Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) observam que ao compartilhar o conhecimento seu valor não diminui e pode propiciar a criação de novos conhecimentos, aumentando os benefícios das partes envolvidas.

Para incentivar e facilitar a criação, a obtenção e o compartilhamento de novos conhecimentos, algumas organizações, além de buscar capacitação e treinamento em outras instituições, desenvolvem as universidades corporativas (FRANCINI, 2002). A finalidade dessas universidades é aumentar os conhecimentos e competências dos funcionários relacionados ao cargo, de forma que a aprendizagem esteja alinhada às estratégias e a cultura organizacional, para que se adquiram maiores possibilidades de alcançar os objetivos (ALPERSTEDT, 2001; FRANCINI, 2002). Ou seja, investir na educação continuada e no acúmulo de conhecimentos acarreta em maior segurança no desenvolvimento do trabalho dos funcionários, propiciando sentido e satisfação na execução de suas tarefas e contribuindo assim para a gestão do conhecimento (VIEIRA; GARCIA, 2004).

O conhecimento recebido pelos funcionários será interpretado e adaptado conforme suas perspectivas e o contexto em que estão inseridos (NONAKA; TAKEUCHI, 2000). Para os autores, é importante que os gestores somem o conhecimento tácito de todos os funcionários. Assim, podem moldar e enriquecer a sua criação de acordo com a identidade da organização, transformando-o em conhecimento explícito e direcionando sua aplicação em produtos e serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 2000).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Existem organizações que ainda trabalham seguindo padrões antigos, não levando em consideração a volubilidade do mercado, as oportunidades de crescimento, de inovação na gestão de seus processos ou na aquisição de novas tecnologias, e com isso, perdendo sua competitividade por falta de visão estratégica (FRANCINI, 2002). Esse ambiente competitivo que valoriza o conhecimento faz com que ele se torne a principal vantagem competitiva sustentável das organizações (TEIXEIRA; POPADIUK, 2003; UHRY; BULGACOV, 2003).

A vantagem competitiva emana das capacidades enraizadas que estão por trás dos produtos, permitindo que a organização se diferencie através da reaplicação e reajuste daquilo que se destaca positivamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Essas capacidades permitem aos gestores combiná-las dando origem a grandes produtos, pois os fatores intangíveis baseados no conhecimento são o que proporciona o real valor da maioria deles (NONAKA; TAKEUCHI, 2000). O processo de criação e sustentação da vantagem competitiva é repetitivo, de longo prazo, e exige investimentos para gerenciá-lo (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Desta forma, para sustentar a vantagem é preciso ter um desempenho acima da média de longo prazo e criar barreiras que dificultem a imitação da estratégia, pois dependendo da estrutura da indústria, podem existir diversas estratégias genéricas capazes de alcançar a vantagem competitiva (PORTER, 1989). A combinação dos recursos da organização como seus ativos, processos, informações e conhecimento, é um aspecto determinante para a sustentação da vantagem competitiva, passando a ter diferenciais de qualidade positivos em relação aos concorrentes (LARENTIS; SLOGO, 2008; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

A gestão do conhecimento está se tornando a principal fonte de vantagem competitiva sustentável, pois, através da interação de grupos que compartilham o conhecimento dentro das organizações, os objetivos se tornam comuns e mais fáceis de serem alcançados (TEIXEIRA; POPADIUK, 2003). As organizações que desenvolvem a gestão do conhecimento dedicam grande importância aos seus recursos internos, reorganizando suas estratégias e estrutura, adequando-as a cultura organizacional, de forma que ocorra o alinhamento com os seus objetivos (COLAUTO; BEUREN, 2003; VIEIRA; GARCIA, 2004).

O modelo estratégico da Visão Baseada em Recursos (VBR) estabelece que os recursos internos da organização sejam fontes de vantagem competitiva e a forma como eles são usados é decisiva para adquirir um desempenho superior e obtê-la (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Barney e Hesterly (2012) estabelecem duas premissas que a VBR possui: a) heterogeneidade de recursos: na qual as organizações pertencentes ao mesmo setor podem possuir recursos e capacidades distintas umas das outras, isso porque algumas organizações realizam suas atividades usando os recursos disponíveis com mais eficiência que os concorrentes; b) imobilidade de recursos: a diferença desses recursos e capacidades se tornam mais duradouras para as organizações que os possuem, pois podem ter alto custo para se adquirir ou desenvolver. Esse conjunto de premissas permite entender porque algumas organizações conseguem melhor atuação e atingem uma vantagem competitiva sustentável diante de outras que estão inseridas no mesmo setor (BARNEY; HESTERLY, 2012).

Para identificar os tipos de recursos estratégicos existentes nas organizações, Carvalho, Prévot e Machado (2014) realizaram um levantamento e dividiram em seis categorias, onde dentro de cada categoria estão os recursos identificados.

Quadro 2: Categorias e tipos de recursos estratégicos

CATEGORIAS	RECURSOS ESTRATÉGICOS
<b>Recursos Físicos</b>	Equipamentos e o tamanho da organização
<b>Recursos Humanos</b>	Treinamento, competência, conhecimento tácito, empreendedorismo, envolvimento e estilo gerencial, incentivos e capital social.
<b>Recursos Organizacionais</b>	Gestão e uso de tecnologia de informação, propaganda/ marketing, qualidade, processos internos, flexibilidade para mudança, relacionamento com o meio, cultura organizacional e planejamento.
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Sistemas de controle e coordenação, patentes, inovações e investimentos em tecnologia.
<b>Recursos Financeiros</b>	Orçamento/controle de ganhos e custos e tipos de crédito.
<b>Recursos Reputacionais</b>	Marca e a relação com os clientes.

Fonte: adaptado de Carvalho, Prévot e Machado (2014)

Os recursos tangíveis e intangíveis de uma organização são importantes para criar e sustentar uma vantagem competitiva, pois muitas vezes se tornam raros, valiosos e difíceis de imitar por estarem relacionados à vivência dela (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Porém, os recursos intangíveis são os mais difíceis de serem observados e as organizações optam em depender mais deles para sustentar a vantagem que possuem (ROSSATTO, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012). Percebe-se que somente os investimentos em ativos físicos e recursos de tecnologia da informação não são suficientes para gerar vantagem competitiva nas organizações, mas o modo como utilizam esses recursos é que apresentará a capacidade de trazer diferenciação e o valor esperado para elas (MORENO JR.; CAVAZOTE; ARRUDA, 2014).

De acordo com a VBR, o conhecimento organizacional é uma competência distintiva sendo compreendido como fonte para obter retornos acima da média e se tornam vantagens quando alcançam desempenhos superiores que a concorrência não identifica ou controla (PIRES; MARCONDES, 2004). Assim, os ativos intangíveis baseados no conhecimento, como o *know-how* técnico, compreensão dos clientes, a criatividade e inovação podem ser considerados os ativos mais valiosos de uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2000).

A vantagem competitiva de qualquer organização é interferida pela gestão de pessoas. Uma vez que, além de determinar as qualificações, desenvolvimento, motivações e custos de contratação e treinamento, os gestores devem alocar seus funcionários em funções em que suas habilidades e conhecimentos sejam potencialmente utilizados (DRUCKER, 1980; PORTER, 1989).

## 2.3 ENSINO SUPERIOR

O Ensino Superior no Brasil passou por grandes mudanças entre os anos de 1990 e o início do século XXI, causadas pelo aprimoramento do sistema de avaliações e regulamentação do setor que levou a novos investimentos e abertura de novas IES (MARTINS, 2002). Isso porque, antes de 1996 o setor de Ensino Superior no Brasil tinha dificuldades de expansão de oferta por parte das instituições privadas. A partir da criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional as restrições regulatórias para abrir novos cursos e unidades de ensino se tornaram mais flexíveis (ANIMA, 2016).

O número de matrículas efetuadas para cursos presenciais entre o ano 2000 e 2013 no Brasil, apresentou um crescimento de 129% em relação aos anos anteriores, sendo que no ano de 2013 esse aumento foi de 3,8%, e na rede de ensino privada o aumento foi de 50% de matrículas no período de 2009 a 2013, possuindo o país 2.090 IES privadas no ano de 2013. (SEMESP, 2015). O Estado do Paraná foi o quinto estado que obteve a maior quantidade de matrículas no ano de 2013 entre os cursos presenciais (5,8%).

No Brasil, a primeira IES de ensino de Administração teve início em 1941, mas somente recebeu o reconhecimento em 1961. A partir dos anos 2000, o ensino de Administração está sendo ampliado com a criação de novos cursos, como os tecnólogos, que causam um aumento na procura deste. Esse aumento pode ser atribuído à ampliação do ensino superior como um todo de forma geral, mas nota-se uma representatividade maior nos cursos de Administração, que apesar de ser o segundo curso com maior número de matrículas (o primeiro é o Direito), ele é o curso em que tem maior número de concluintes no país (SILVA; MACHADO, 2007).

Para se diferenciar das instituições concorrentes, muitas estão apostando em novos métodos de ensino, como o uso metodologias ativas, que faz com que os alunos tenham uma ação mais efetiva em relação aos processos de ensino aprendizagem e, por consequência, o seu desempenho aumenta em relação as habilidades e atitudes (LIMBERGER, 2013). Com esse método de ensino, o professor deixa de ser somente o expositor dos conteúdos programáticos, passa a ser um mediador do conhecimento e auxilia os alunos a cumprirem com os objetivos das atividades da disciplina (ESTEVES et al., 2016).

## 3 MÉTODO

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, em que se buscou descrever e analisar as interações das variáveis e a compreensão da sua natureza de acordo com os significados e características apresentadas pelos participantes (TRIVINÕS, 1987). Portanto, a pesquisa qualitativa se fez necessária para entender como o conhecimento é gerenciado e quais as implicações competitivas que ele proporciona para as IES. Também foi classificada como descritiva, uma vez que se pretendeu fazer a descrição das características de uma determinada população, envolveu observar, registrar e correlacionar os fenômenos sem interferir neles (CERVO; BREVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa ocorreu nos cursos de Administração de três Instituições de Ensino Superior privadas, situadas na cidade de Maringá/PR, no ano de 2016. Foi realizado um estudo de casos múltiplos, que segundo YIN (2005), utiliza a mesma lógica para a

investigação dos casos, prevalecendo a reaplicação, e obtêm-se resultados semelhantes nas diferentes unidades investigadas ou o pesquisador possui variáveis anteriormente previstas.

A coleta dos dados foi realizada mediante entrevistas semiestruturadas com os Coordenadores de Curso de Administração das instituições analisadas, e três professores (um de cada instituição, indicados pelo Coordenador). O roteiro das entrevistas apresentou três áreas: a) recursos internos (identificar os recursos internos que são considerados estratégicos para as IES); b) conhecimentos tácitos e explícitos (descrever como os conhecimentos tácitos e explícitos se apresentam nas IES); c) modelos de conversão de conhecimento (sobre os modelos e de que forma eles ocorrem nas IES).

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e analisadas utilizando a análise de discurso. Por sua vez, as categorias de análise, foram desenvolvidas de acordo com o referencial teórico utilizado com os dados obtidos. Teve-se como pressuposto que a gestão do conhecimento junto à gestão dos recursos internos, compostos pelos conhecimentos tácitos e explícitos, passa pelo processo de conversão do conhecimento, que pode resultar na obtenção da vantagem competitiva para as IES privadas de Maringá/PR.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo é apresentado os dados obtidos na pesquisa e sua relação com a literatura. Antes de apresentar estes resultados, se faz importante caracterizar os participantes.

Quadro 3: Caracterização dos participantes

IES	ENTREVISTADO	CARGO	TITULAÇÃO	TEMPO NA IES
A	E1	Coordenadora	Doutora	5 meses
A	E2	Professor	Mestre	8 anos
B	E3	Coordenador	Mestre	6 anos
B	E4	Professor	Mestre	2 anos
C	E5	Coordenador	Mestre	16 anos
C	E6	Professora	Mestre	8 anos

Fonte: dados primários (2016)

As subseções seguintes apresentam informações sobre os recursos internos, os conhecimentos tácitos e explícitos presentes e sobre como ocorre a conversão do conhecimento nos cursos de Administração de IES privadas em Maringá/PR, relacionados a aspectos da busca pela vantagem competitiva.

##### 4.1 RECURSOS INTERNOS

Uma Instituição de Ensino Superior pode possuir recursos e capacidades diferentes de outras existentes na mesma localidade, devido ao fato de que algumas instituições estão mais preparadas para utilizarem seus recursos internos, atingindo melhores resultados quando comparados às outras instituições. Essa realidade, explicada pelos entrevistados das IES privadas da cidade de Maringá/PR, vai ao encontro da premissa da heterogeneidade de recursos de Barney e Hesterly (2012). Portanto, identificar os recursos existentes e a forma como eles são explorados pode apresentar pontos positivos que contribuem para o alcance da vantagem competitiva. Dessa forma, destacam-se a existência de recursos: físicos, tecnológicos, humanos, organizacionais e reputacionais.

Em relação aos Recursos Físicos, as três IES analisadas pontuaram equipamentos como projetores, ar condicionado e a própria infraestrutura da instituição. Entre eles, a biblioteca foi considerada um diferencial pela quantidade e qualidade de livros disponíveis, conforme pode ser constatado na fala da Entrevistada (E1) da IES-A:



A nossa biblioteca, ela é espetacular, inclusive a gente acabou de receber uma visita do MEC [...], a biblioteca recebeu nota excelente. A gente tem sala de reuniões, onde os estudantes podem se reunir, a gente tem as salas individuais. Então, a estrutura e a quantidade de acervo, livros tanto físicos quanto virtuais [...] tem um número bem expressivo de livros e títulos que o aluno pode acessar.

Já os recursos físicos mais relevantes para as IES B e C são os laboratórios de informática, pois foram feitos investimentos para a obtenção de computadores novos e avançados, para que os alunos tenham acesso de acordo com as disciplinas. Percebe-se que os recursos físicos considerados um diferencial para as IES pesquisadas, são aqueles que estão atrelados ao conhecimento e podem ser vistos como uma fonte de constante aprendizagem.

No caso dos laboratórios, além dos Recursos Tecnológicos tangíveis, o seu valor aumenta quando são combinados aos recursos intangíveis, como os *softwares* que proporcionam aos alunos e docentes novas experiências e aquisição de conhecimentos. A IES-A utiliza os *softwares* para melhorar o desempenho dos projetos desenvolvidos pelos alunos na Empresa Junior e no Núcleo de Empreendedorismo que a instituição possui, fazendo uso de recursos tecnológicos para gestão e controle dos processos internos. Por ofertar cursos relacionados à tecnologia, a IES-B possui parcerias com empresas de *softwares*, o que segundo o Entrevistado (E4), atrai alunos para estudarem nela. A IES-C também faz uso de *softwares* de gestão e controle para avaliação dos docentes, entrega de provas e notas, volumes de livros retirados da biblioteca, entre outras atribuições, disponíveis para a melhoria de processos internos. Esses *softwares* de gestão e uso de tecnologia da informação, relacionam-se aos recursos organizacionais que uma IES pode apresentar como um recurso estratégico, pois eles auxiliam as instituições a definirem suas estratégias e a identificarem pontos de melhorias. Para Moreno Jr., Cavazote e Arruda (2014), a instituição não deve investir somente em recursos tecnológicos, mas deve utilizar esses recursos a fim de criar diferenciais que possibilitem conquistar um desempenho superior diante das concorrentes.

Os Recursos Humanos envolvem o treinamento, a competência, o conhecimento tácito, o empreendedorismo, o envolvimento e estilo gerencial, o capital social e incentivos, que, segundo Carvalho, Prévot e Machado (2014), são recursos estratégicos. Se esses recursos forem direcionados corretamente, podem trazer benefícios para as organizações. Alguns desses recursos foram identificados pelos entrevistados. A Entrevistada (E1) da IES-A afirmou que a instituição busca docentes qualificados já no processo seletivo, e com maioria de dedicação exclusiva. Já o Entrevistado (E4) da IES-B comentou sobre a qualificação do corpo docente, 80% destes mestres e doutores, e a experiência dos mesmos em organizações comerciais, o que agrega no processo de ensino. O Entrevistado (E5) da IES-C, mencionou especificamente sobre a Semana Pedagógica, que ocorre todo ano na instituição, com objetivo de integrar os docentes, planejamento conjunto das atividades, e troca de informações. As três IES apresentam atividades e incentivos (algumas vezes financeiros) para formação/capacitação dos docentes, participação em eventos, oficinas, cursos e treinamentos específicos, além de descontos para mestrados e doutorados nas próprias instituições (IES-A e C). Tais atividades, muitas vezes, promovidas por Núcleos ou Programas institucionais, como o Núcleo de Excelência Pedagógica (da IES-A) ou o Programa de Apoio e Desenvolvimento Profissional (IES-C). Verifica-se que entre os recursos humanos o conhecimento tácito e os incentivos a treinamentos e capacitações do corpo docente são os pontos que receberam maior destaque e são considerados recursos estratégicos para as três IES analisadas. De acordo com Uhry e Bulgacov (2003), incentivar o aprendizado e criação de novos conhecimentos contribui na sustentação da vantagem, pois, por se tratarem de recursos intangíveis, se tornam difíceis de serem imitados.

Além dos sistemas de gestão, outros itens foram apresentados pelas IES na categoria dos Recursos Organizacionais. A IES-A possui flexibilidade para a criação de projetos que



proporciona benefícios a ela. Isso é exemplificado pelo Entrevistado (E2) que fala sobre a Empresa Junior e o Núcleo de Empreendedorismo que receberam muita autonomia para a abertura e definição dos projetos. Porém, para tomada de algumas decisões de âmbitos maiores, a organização é mais cautelosa. A cultura da instituição foi apontada como uma cultura forte e disseminada a qual valoriza o conhecimento. Para o Entrevistado (E4) da IES-B, o relacionamento com o meio é um aspecto forte da instituição, pois existe uma relação de muita proximidade entre professores e coordenadores, e de ambos com os alunos. Essa relação da instituição com o meio também pode ser observada pela utilização das redes sociais. Já a Entrevistada (E6) afirma que as ações de marketing voltadas ao posicionamento da marca, são geradoras de diferenciação para a IES-C, que possui um departamento específico para isso. Pode-se perceber que alguns recursos organizacionais são mais explorados que outros entre as instituições de mesmo setor, mas isso não significa um problema, pois, se as explorações desses recursos internos estiverem alinhadas aos objetivos da instituição, a estimativa de obter bons resultados aumenta (COLAUTO; BEUREN, 2003).

A última categoria de recursos internos apresentados são os Recursos Reputacionais, em que se destacam a marca e a relação com os clientes. O Entrevistado (E2) da IES-A, refere-se a marca como sendo muito forte, possuindo reconhecimento nacional e internacional e deseja que a IES seja reconhecida pelo conhecimento. Sobre a relação da instituição com os clientes, a Entrevistada (E1) afirma que “os docentes e os alunos têm muito orgulho de ser da (IES-A)”. Quanto a marca da IES-B, o Entrevistado (E3) afirma que a instituição visa maior reconhecimento e para isso está revendo a sua forma de apresentação da marca: “Externamente, nós estamos buscando mais espaço”. Quanto a relação da instituição com seus alunos, existe muita proximidade entre as partes. Já para o Entrevistado (E5) da IES-C, a marca da instituição está sempre em evidência nas pesquisas e a relação com os alunos é de muita seriedade. Os Recursos Reputacionais das instituições analisadas, vão ao encontro com os outros recursos estratégicos e a cultura por elas apresentada. O relacionamento é o resultado da experiência dos alunos com a instituição. Considerando essa experiência, as instituições devem valorizar seus clientes, de modo a oferecer confiança e qualidade nos atendimentos, produtos e serviços. Quando esses aspectos os são bem gerenciados, eles possibilitam a criação de valor para a marca e influenciam na conquista da vantagem competitiva (TEH; KAYO; KIMURA, 2008). Os recursos físicos não foram apresentados pelos coordenadores e professores como recursos estratégicos para a instituição.

Os recursos da organização devem ser capazes de gerar e sustentar uma vantagem competitiva sejam eles, recursos tangíveis ou intangíveis, mas para isso eles precisam ser valiosos, raros e difíceis de imitar (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Mas assim como Rossato (2003) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) afirmam, as organizações dependem mais dos recursos intangíveis por serem difíceis de identificar. O Quadro 4, a seguir, apresenta resumidamente as informações apresentadas pelos participantes.

Quadro 4: Recursos Estratégicos das IES A, B e C

RECURSOS	IES A	IES B	IES C
<b>FÍSICOS</b>	Biblioteca.	Biblioteca; laboratório de informática.	Laboratório de informática.
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<i>Softwares</i> para uso em sala de aula, coordenação e projetos da IES.	Parceria com empresa de software uso em sala de aula e coordenação.	<i>Softwares</i> para uso de coordenação e controle.
<b>HUMANOS</b>	Núcleo de Excelência Pedagógica; docentes qualificados; treinamentos e capacitações; incentiva novos conhecimentos.	Valoriza o conhecimento; treinamentos e capacitações; descontos para docentes em pós-graduação e mestrado na instituição.	Programa de Apoio e Desenvolvimento Profissional; treinamentos e capacitações; descontos em cursos presenciais e EAD.
<b>ORGANIZACIONAIS</b>	Flexibilidade para criação de projetos; cultura forte e que valoriza o conhecimento.	Relacionamento com o meio, observada entre docentes e alunos, para isso, faz uso das redes sociais.	Ações de marketing voltadas ao posicionamento; cultura de comprometimento dos docentes e que dissemina o conhecimento.

<b>REPUTACIONAIS</b>	Marca forte e reconhecida; alunos e docentes sentem orgulho de fazerem parte da instituição.	Busca o crescimento da marca; relacionamento muito próximo com os alunos.	Marca sempre em evidência; relação de seriedade com os alunos.
----------------------	--	---	--

Fonte: dados primários (2016)

## 4.2 TIPOS DE CONHECIMENTO: TÁCITO E EXPLÍCITO

O conhecimento tácito é intrínseco ao ser humano, pois está diretamente ligado às ações e experiências de cada um, sendo de difícil compreensão, por ser informal. Já o conhecimento explícito é mais fácil de ser identificado, é formal e pode ser expresso em palavras escritas ou ditas, recursos audiovisuais, portanto, é mais fácil de ser compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 2000). Ambos foram identificados nas IES pesquisadas.

No caso da IES-A, notou-se que o conhecimento tácito é apresentado por meio da cultura organizacional, de reuniões, de inovações em sala de aula e que, quando dão certo, são registradas em fotografias e relatórios. Existem as trocas de experiências e diálogo entre os docentes que são facilitadas pela proximidade deles durante todo o período de trabalho e pelo desenvolvimento de atividades conjuntas. Os alunos também desenvolvem projetos, em que há a participação de alunos de diferentes cursos e que possibilitam identificar os conhecimentos tácitos que cada aluno possui e contribuir para a criação de novos conhecimentos, além da identificação dos valores pessoais. O conhecimento explícito se apresenta na forma de livros, apostilas, documentos arquivados, como o histórico da organização e dos alunos, tanto físico quanto digital. Por meio do docente durante as aulas, o conhecimento é explicitado no quadro, vídeos, anotações e facilita a compreensão dos alunos.

No caso da IES-B, o conhecimento tácito pôde ser percebido por meio da identificação do estilo de gestão, que está relacionado à idade do gestor. O Entrevistado (E3) parte do pressuposto de que, pelo fato de o gestor ter vivido mais, ele adquiriu mais experiências que o auxiliam na tomada de decisões mais assertivas. O conhecimento tácito também se apresenta na instituição por meio das conversas e reuniões. Esse tipo de conhecimento pode ser percebido também por meio da cultura e crenças, como a ética e a transparência, e pelas experiências de docentes e alunos. O conhecimento explícito se apresentou por meio de manual dos docentes e alunos, de vídeos institucionais, apresentação da instituição e do curso aos alunos no início das aulas, livros físicos e *online*, murais e jornais, e também as provas e trabalhos (documentos que contém o conhecimento adquirido e explicitado pelo aluno).

No caso da IES-C, para que o conhecimento tácito seja apresentado, às vezes, é preciso que seja incentivado por meio de conversas e reuniões, e uma relação mais próxima com o coordenador permite que sejam identificados atributos dos docentes que permitam a realização de novas atividades na instituição, esta situação vai ao encontro de Drucker (1980) e Porter (1989) quando afirmam que, os gestores devem direcionar seus colaboradores a executarem funções em que seus conhecimentos e habilidades sejam aproveitados, a fim de trazer benefícios para ambos. O comportamento do docente em sala de aula e suas experiências também estão vinculados ao conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser percebido por meio de documentos sobre atividades desenvolvidas (registradas e arquivadas), livros em geral e também produzidos pelos docentes, diálogos e reuniões, e também segundo o Entrevistado (E5), a formulação e respostas das provas. O Quadro 5, a seguir, apresenta o conhecimento tácito e explícito percebido pelos participantes.

Quadro 5: Conhecimento Tácito e Explícito nas IES A, B e C

CONHECIMENTO	IES A	IES B	IES C
<b>TÁCITO</b>	Cultura organizacional; reuniões; inovações em sala de aula; fotografias e relatórios; valores pessoais; diálogo e troca de experiências.	Estilo de gestão; cultura organizacional, experiências, valores pessoais, conversas e reuniões.	Comportamento e experiências dos docentes; conversas e reuniões.

<b>EXPLÍCITO</b>	Livros; apostilas; documentos arquivados; quadros em salas de aula, vídeos, anotações.	Manuais; livros; vídeos; murais; jornais informativos; provas; trabalhos escritos por alunos; documentos.	Documentos arquivados; livros de próprios docentes e outros autores; provas.
------------------	--	---	--

Fonte: dados primários (2016)

Os entrevistados das três IES analisadas descreveram as formas que os conhecimentos tácitos e explícitos estão presentes nas suas instituições e pode-se observar que muitos desses conhecimentos se apresentaram de modo semelhante nas três. Porém, a IES-C possui dificuldades para identificar algumas formas de conhecimento e, por consequência, pode ter dificuldades para alocá-las e explorá-las de forma mais eficiente. Para Pires e Marcondes (2004) o conhecimento pode proporcionar desempenhos acima da média quando são geridos e alocados corretamente, e se tornam ativos valiosos somente quando estão relacionados a ação.

### 4.3 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Para que as Instituições de Ensino Superior possam gerir seus conhecimentos de modo a transformá-los em um gerador de vantagem competitiva, é necessário que realizem a conversão do conhecimento, que acontece pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2000). Os dados que serão apresentados nesta seção objetivam descrever como ocorrem os modelos de conversão do conhecimento nas IES pesquisadas, a saber: Socialização; Externalização; Combinação; Internalização

Quadro 6: Conversão do conhecimento nas IES A, B e C

	<b>IES A</b>	<b>IES B</b>	<b>IES C</b>
<b>SOCIALIZAÇÃO (tácito para tácito)</b>	Interdisciplinaridade de cursos que ocorre na realização dos projetos (Empresa Junior, projeto comunitário); resultados obtidos com as ações de outras pessoas; observação do que e de como algo foi realizado.	Observação do que e como algo é realizado; Capacitação dos docentes, com psicólogos, para socialização com novos alunos.	Socialização e troca de experiências, principalmente nos períodos das Semanas Acadêmicas.
<b>EXTERNALIZAÇÃO (tácito para explícito)</b>	Artigos produzidos por docentes e alunos; Evento de final de ano para compartilhamento de conhecimento e novos métodos de trabalho.	Cases de docentes e alunos para ilustrar conteúdos didáticos e compartilhar o conhecimento entre eles; Produção de artigos.	Docente: externalização em sala de aula; publicação de livros e artigos. Externalização das experiências e aprendizados obtidos em cursos e treinamentos para outros docentes do departamento.
<b>COMBINAÇÃO (explícito para explícito)</b>	Departamento junto com a Instituição desenvolvem pesquisas de desempenho (com docentes e alunos), e a partir dos resultados são traçadas estratégias para serem implementadas.	Recursos tecnológicos (aplicativos) usados para troca de conhecimento, discussão de cases e encontro de soluções para diversas situações (utilizado entre docentes, e docentes e professores).	Troca e combinação de novos conhecimentos utilizando e-mails, aplicativos para celulares, e documentos repassados em reuniões
<b>INTERNALIZAÇÃO (explícito para tácito)</b>	“Livro” com artigos e conhecimentos sobre metodologias de ensino, sendo que a cada semana os docentes se reúnem para discutir cada capítulo, e a forma para internalizar, operacionalizar e aplicar esses conhecimentos na instituição.	Os conhecimentos obtidos por meio de treinamentos e outros meios são incorporados à instituição para resolução de situações internas. Parcerias com instituições, como o SABRAE, são usadas para desenvolver estratégias que permitem identificar pontos a serem trabalhados.	Incentivo/financiamento da instituição na formação dos docentes e participação em eventos. Desta forma, os mesmos contribuem para a instituição, compartilhando e operacionalizando o conhecimento adquirido na formação dos alunos e novos pesquisadores.

Fonte: dados primários (2016)

Observa-se que o processo de socialização e a transferência de conhecimento tácito ocorrem em diversas situações nas instituições pesquisadas, envolvendo desde observações e identificação de comportamentos até a troca de experiências entre docentes e a interdisciplinaridade de cursos para a execução de projetos. Essa situação está de acordo com a afirmação de Nonaka e Takeuchi (2000) sobre a socialização, que acontece quando as

experiências e habilidades são compartilhadas e se obtêm o conhecimento por meio da observação, imitação e treinamento prático.

Para Vieira e Garcia (2004), as organizações têm dificuldades para transmitir o conhecimento tácito para o explícito, e também para o acesso a esse conhecimento. Contudo, nas instituições pesquisadas isso não acontece, já que elas apresentaram esse modo de conversão de forma similar ao compartilhar aquilo que está intrínseco para promover o aprendizado na instituição. Essas situações corroboram com a afirmação de Nonaka e Takeuchi (2000), de que a externalização é um modo de conversão que envolve o diálogo e a criação de conceitos, por meio da reflexão coletiva.

Combinação existe quando os conhecimentos explícitos são trocados e combinados através de documentos, reuniões e conversas, criando novos significados conceitos (NONAKA; TAKEUCHI, 2000). Nas instituições pesquisadas essa combinação acontece desde as reuniões, em um ambiente mais formal, até por e-mails e aplicativos em celulares.

O modelo de conversão do conhecimento trabalhado pelas três IES apresentou particularidades e ênfases nas diferentes etapas desse processo, como no caso da internalização, em que a IES-A tem seu olhar voltado para as melhorias dentro da sala de aula com inovações nas metodologias de ensino. A IES-B preocupa-se em utilizar a aquisição de conhecimento em pontos estratégicos da instituição e a IES-C direciona a internalização do conhecimento aos programas de pesquisa e extensão. Isso ocorre porque a vivência, a cultura organizacional e o capital humano são distintos nas IES.

Apesar das diferenças, todas demonstraram a importância do compartilhamento e criação de novos conhecimentos, visando um melhor desempenho do seu corpo docente e da própria instituição. Isso vai a o encontro do exposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) que indicam que, quando um conhecimento é compartilhado, é proporcionado as partes envolvidas um valor ainda maior.

#### 4.4 COMPETITIVIDADE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com o aumento da oferta de cursos de Administração (MACCARI; RODRIGUES, 2003; SEMESP, 2015), para não perderem competitividade, as IES devem estar atentas às mudanças e atualizações que o mercado exige. Para isso, é preciso ter visão estratégica e direcionar os recursos a fim de inovar nos processos e no uso de tecnologias e criar valor para os clientes (PORTER, 1989; FRANCINI, 2002).

As IES analisadas já implementaram ou estão em processo de implementação das chamadas metodologias ativas, as quais são utilizadas em disciplinas do curso de Administração, como pode ser identificado na verbalização na sequência.

O corpo docente está em constante crescimento e capacitação, a gente tem capacitações todas às quintas-feiras e dura a tarde toda, para o professor estar preparado para as novas metodologias dentro de sala de aula. Então, aquele ensino tradicional aqui já está ficando na história. O aluno sentadinho na carteira, o professor falando e o aluno (ENTREVISTADA E1 - IES-A).

A IES-B também possui aulas que envolvem as metodologias ativas na graduação: “Nós estamos tentando sair do quadro, nós estamos falando aí em sala de aula invertida, em metodologias ágeis [...], onde o professor é o espectador e o aluno é o ator” (Entrevistada E3 - IES-B). A IES-C ainda não pratica as metodologias ativas, mas estão desenvolvendo estudos para que seja implementando também. Nota-se que a capacidade de utilização e direcionamento dos recursos podem ser geradores de diferenciais competitivos para as instituições que estão atentas as mudanças no ambiente externo.

Na busca para atrair os alunos e buscar melhorar a qualidade do ensino, as metodologias ativas permitem aos alunos um aumento no desempenho, desenvolvendo suas

habilidades e atitudes, já que o aluno passa a ser mais ativo no processo de ensino aprendizagem (LIMBERGER, 2013). Nessa metodologia de ensino, o professor passa a ser um direcionador do conhecimento, incentivando que o aluno busque novos conhecimentos além da sala de aula (ESTEVES et al., 2016).

Outros atributos considerados capazes de gerar vantagem competitiva identificados na IES-A foram o corpo docente qualificado, a busca contínua do reconhecimento da instituição voltado ao conhecimento que ela oferta (capacitação do aluno) e o Núcleo de empregabilidade que possibilita aos alunos realizarem estágios e entrarem no mercado de trabalho em empresas pré-selecionadas, que valorizam o profissional. Em relação à IES-B além do uso das metodologias ativas, a instituição aposta no relacionamento dos alunos e docentes, desta forma, a gestão estuda e cria estratégias para retenção de alunos com objetivo de evitar que estes migrem para outras instituições. Já na IES-C, a qualificação do corpo docente, formada por mestres e doutores, é o ponto principal segundo os entrevistados, além da Empresa Juniores que desenvolvem projetos e aproximam os alunos e docentes de diversos cursos.

Além das metodologias ativas já realizadas pela IES A e B, as três IES consideram a qualificação do corpo docente como um ativo interno relacionado ao conhecimento e capaz de ser um gerador de vantagem competitiva. Além da Empresa Junior nas IES-A e IES-B e o Núcleo de Empregabilidade da IES-A, que permitem aos alunos aprimorarem seus conhecimentos teóricos e adquirirem novos conhecimentos por meio da experiência prática. Segundo Larentis e Slongo (2008) e Carvalho, Prévot e Machado (2014), combinar os recursos da organização pode trazer diferenciais positivos a ela, podendo colaborar para o alcance e sustentação de vantagens competitivas diante da concorrência.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conhecimento é o principal produto de uma Instituição de Ensino Superior, que é transmitido para os alunos em sala de aula, projetos e estágios, proporcionando a eles uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. No entanto, as IES não devem pensar no conhecimento apenas como um produto, mas também como um recurso estratégico capaz de ser um gerador de vantagens competitivas para a instituição.

Portanto, o objetivo deste artigo foi compreender como o desenvolvimento da gestão do conhecimento pode contribuir para o alcance de vantagens competitivas nos cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior privadas em Maringá/PR. Observa-se que a gestão do conhecimento é um processo estratégico que pode ser um aliado dos gestores para a busca de vantagens competitivas.

Desta forma, na referida pesquisa, foi possível verificar que todas as IES pesquisadas têm uma atenção especial voltada ao conhecimento e reconhecem a importância dele para um bom desempenho da instituição. Foi possível identificar a participação dos docentes no desenvolvimento da gestão do conhecimento e também a utilização e direcionamento dos recursos internos para que a essa vantagem seja alcançada. Alguns aspectos relevantes que contribuem para a vantagem competitiva das IES pesquisadas foram levantados, como o investimento na qualificação dos docentes, que visa a obtenção de novos conhecimentos, o compartilhamento de novos conhecimentos na instituição, as ações em projetos como as Empresas Juniores, a capacitação dos docentes para lidar com novas metodologias e técnicas de abordagem para manter uma relação mais próxima com os alunos e com o meio.

Outros aspectos ligados ao conhecimento também foram apresentados, como a biblioteca, que apesar de ser recurso físico, abriga conhecimento externalizado, dando a possibilidade das instituições se destacarem diante de avaliações realizadas pelo Ministério da Educação (MEC). A cultura das instituições também se apresentou como um recurso organizacional que fortalece a valorização e a disseminação do conhecimento, não somente

para os alunos, mas também aos docentes e aos que fazem parte dos processos internos da instituição. Esse aspecto pode ser percebido pela conversão do conhecimento que cada instituição apresentou. Sendo assim, os resultados obtidos demonstram que as IES dão grande importância ao conhecimento existente e investem na capacitação do corpo docente e no compartilhamento e criação de novos conhecimentos, para serem aplicados tanto nos processos internos da coordenação do curso e da instituição, como em sala de aula.

Por fim, compreende-se que esta pesquisa alcançou os objetivos propostos, apresentando uma análise e compreensão de como o desenvolvimento da gestão do conhecimento pode auxiliar no alcance da vantagem competitiva, contando com a colaboração e ação de gestores e docentes nos processos de identificação e conversão do conhecimento, além do direcionamento e utilização dos recursos internos estratégicos.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC**, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.

ANIMA. **Mercado brasileiro**. Disponível em [http://ri.animaeducacao.com.br/anima/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49056](http://ri.animaeducacao.com.br/anima/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49056) > Acesso em: 21 nov. 2016

BARNEY, J. B.; HASTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

BRAMBILLA, N.; LIONÇO, V. CARVALHO, H. G. Gestão do conhecimento para desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso na agroindústria de carne de aves no Paraná. XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais**. Salvador, 2009.

CARDOSO, O. N. P; MACHADO, R. T. M. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **RAP – Revista de Administração Pública**. v. 42, n. 3, p. 495-528, 2008.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **RAUSP-e**, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014.

CERVO, A. L.; BREVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, n. 1-2, 2004

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

ESTEVES, M. A. S. et al. Reestruturação da disciplina introdução à engenharia na Faculdade de Engenharia de Resende: uma proposta com base nas metodologias ativas de aprendizagem. **REBES - Rev. Brasileira de Ensino Superior**, p.52-63, 2016.

FISCHER, T. M. D. A Difusão do Conhecimento sobre Organizações e Gestão no Brasil: Seis Propostas de Ensino para o Decênio 2000/2010. **RAC**, Edição Especial, p.123-139, 2001.

FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, 2002.

GALLON, A. L. et al. Implementação do *Balanced Scorecard* de acordo com os preceitos da Gestão do Conhecimento em uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 13, p. 63-88, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LARENTIS, F.; SLONGO L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **RAUSP-e**, v. 43, n. 3, 2008.

LIMBERGER, J. B. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem para educação farmacêutica: um relato de experiência. **Comunicação Saúde Educação**. v.17, n. 47, p. 69-75, 2013.

MACCARI, E. A.; RODRIGUES, L.C. Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. **Revista de Negócios**. v.8, n. 2, 2003.

MARQUES JR., E.; ALBINO, J. P. Gestão do conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, p. 74-89, 2011.

MARTINS, A. C. P. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cir. Bras.** v. 17, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORENO JR., V. A.; CAVAZOTE, F. S.C.N.; ARRUDA. R. R. Conhecimento compartilhado, recursos de TI e desempenho de processos de negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 170-186, 2014.

MOTA, A. A. A cidade de Maringá e as instituições de ensino superior: novos espaços de concentração e exclusão espaços de concentração e exclusão. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 28, n. 2, p. 249-255, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **RAC**, Edição Especial. p. 61-78, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RÊGO, R. C. A.; FONTES FILHO, J. R.; LIMA, D. F. P. Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 500-511, 2013.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SANTOS, A. C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **RAUSP-e**. v. 38, n. 1, p. 77-83, 2003.

SEMESP. **Mapa do ensino superior no Brasil 2015**. 2015. Disponível em <<http://convergenciacom.net/pdf/mapa-ensino-superior-brasil-2015.pdf>> Acesso em: 21 nov. 2016.

SILVA, W. R.; MACHADO, M. A. V. Motivos que Levam os Alunos a Cursar Graduação em Administração: Um Estudo nas Instituições Públicas e Privadas do Estado da Paraíba. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v. 8, n. 4, p. 125-152, 2007.

TAMBOLINO, N.; DALFOVO, O. Delineamento de um painel de indicadores de desempenho nas IES como tecnologia da informação e inteligência competitiva para auxiliar o gestor na tomada de decisão. **Int. J. Knowl. Eng. Manag.** v. 3, n.5, p. 54-97, 2014.

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 86-106, 2008.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? **RAC**, v.7, n. 2, p. 73-92, 2003.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UHRY, R.; BULGACOV, S. Gestão do Conhecimento e Formação das Capacidades em Bancos. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

VIEIRA, A; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 6, 2004.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.